

Waar controle en controleur elkaar ontmoeten

Citation for published version (APA):

Meuwissen, R. H. G. (2004). *Waar controle en controleur elkaar ontmoeten*. Universiteit Maastricht. <https://doi.org/10.26481/spe.20041015rm>

Document status and date:

Published: 15/10/2004

DOI:

[10.26481/spe.20041015rm](https://doi.org/10.26481/spe.20041015rm)

Document Version:

Publisher's PDF, also known as Version of record

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

www.umlib.nl/taverne-license

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

repository@maastrichtuniversity.nl

providing details and we will investigate your claim.

**Waar controle en controleur
elkaar ontmoeten**

Colofon

Basisontwerp en realisatie: Unigraphic, Universiteit Maastricht.

Illustratie omslag: Esther Urlings

ISBN 90-5681-226-2

NUR 786

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur of uitgever.

Waar controle en controleur elkaar ontmoeten

Rede

uitgesproken bij de aanvaarding
van het ambt van hoogleraar bedrijfseconomie,
in het bijzonder Control en Auditing,
aan de Universiteit Maastricht

op vrijdag 15 oktober 2004

door

Prof.dr. R.H.G. Meuwissen RA



Universiteit Maastricht

Mijnheer de Rector Magnificus,
dames en heren,

Inleiding

Waar neem ik u mee naartoe in mijn rede van vanmiddag. In de eerste plaats naar Montgomery Marvin. Marvin figureert in een boek van John Kenneth Galbraith, getiteld: 'A Tenured Professor'. Ik kreeg het boek ongeveer tien jaar geleden van één van mijn promotoren, Willem Buijink. 'A Tenured Professor' beschrijft het leven van Montgomery Marvin als hoogleraar economie aan Harvard University in Boston. Marvin viert daar triomfen met artikelen over de prijsstelling van koelkasten en diepvrieskasten en gaat in zijn modellen uit van rationeel gedrag van de mens. Maar tegelijkertijd ziet hij dat de economie veel imperfecties kent omdat mensen niet rationeel handelen. Mensen handelen vaak te euforisch en soms te pessimistisch. Zodoende ontwikkelde Marvin een index van irrationele verwachtingen die de mate van euforie als mede de mate van pessimisme aangeeft. En ik citeer nu een collega van Marvin, die het model aan een andere collega uitlegt:

"Other models assume rational behavior, rational responses, rational expectations. Marvin, on the other hand, identifies, isolates, measures and acts on irrational expectations. He has discovered that people who are making money or who hope to make money mentally adjust the world to their hopes. He operates on other people's error" (Galbraith, 1990, p. 10-11).

Aan de hand van financiële gegevens, krantenartikelen, brochures en gesprekken met werknemers en klanten geeft Marvin ondernemingen een score op zijn index. Hoe groter de euforie, dus hoe irrationeler de verwachtingen, hoe meer hij speculeerde op dalende beurskoersen. En u raadt het wellicht al. Het ging bergafwaarts met de economie, de zeepbel spatte uit elkaar en Marvin liep helemaal binnen.

En in wezen hebben we dit scenario een paar jaar geleden nog mee-gemaakt. Tot 2001 stegen aandelenkoersen tot ongekende hoogten en was er sprake van euforie op de aandelenmarkten. Het ging ogenschijnlijk voorspoedig met de economie. Een dalende rente en stijgende bedrijfswinsten zorgden ervoor dat aandelenkoersen sterk opliepen. Hierdoor besloten vervolgens veel onervaren beleggers om eveneens in aandelen te beleggen, waardoor de koersen nog meer opliepen. En

zolang de koersen maar bleven stijgen waren aandeelhouders tevreden. De aandeelhouders beloonden daardoor het management van ondernemingen met riant bonusregelingen zodat zij maar steeds voldeden aan de winstverwachtingen waardoor de aandelenkoersen op peil bleven. In deze tijd van stijgende aandelenkoersen werd tevens minder kritisch gekeken naar de door ondernemingen gerapporteerde financiële gegevens. Omdat toch voldoende winst werd gemaakt, werd minder aandacht besteed aan interne controle en werd de interne accountantsdienst minder belangrijk. Tegelijkertijd moesten accountants vooral niet te kritisch zijn en werd de jaarlijkse accountantscontrole door veel ondernemingen gezien als een kostenpost zonder beduidende meerwaarde. Maar toen vanaf 2000 de winstcijfers daalden, stelden ondernemingen alles in het werk om toch maar aan de winstverwachtingen te voldoen. Zij realiseerden zich dat het niet realiseren van de winstdoelstellingen desastreuze gevolgen zou hebben voor de aandelenkoersen en de managementbonussen. Als gevolg hiervan werd zeer agressief gerapporteerd en werden winsten in een aantal gevallen te rooskleurig voorgesteld. Gevoed door een aantal faillissementen en boekhoudschandalen werd al snel duidelijk dat aandelenkoersen niet reëel waren en ontstond een beurscrash. De jaarrekeningen van ondernemingen bleken te rooskleurig; achteraf moesten winsten naar beneden worden bijgesteld en werden verwachtingen getemperd. Frauderende managers werden ontslagen, accountants werd verweten dat ze onvoldoende kritisch waren geweest ten opzichte van te optimistisch rapporterende bedrijven, en ook toezichthouders kregen te horen dat ze hun toezichthoudende taak onvoldoende hadden uitgeoefend. Kortom: er was sprake van een crises in de financiële wereld en het vertrouwen in de financiële verslaggeving was verdwenen.

En nu de rookwolken grotendeels zijn opgetrokken kan ik maar één ding concluderen: Wat heb ik toch een prachtige leerstoel: 'Control en Auditing'. Ofwel interne beheersing en accountantscontrole. Door al deze verwickelingen staan interne beheersing en accountantscontrole in het middelpunt van de belangstelling. En dat met dank aan al uw irrationele verwachtingen.

Het vakgebied 'Control' of te wel 'interne beheersing' krijgt hernieuwde aandacht omdat het interne beheersingssysteem van een onderneming wordt gezien als het middel om een betrouwbare financiële rapportage door de onderneming te bewerkstelligen.

Het vakgebied 'Auditing' is van belang omdat de gedachte leeft dat

door een objectieve accountantscontrole het te rooskleurig voorstellen van de financiële situatie door ondernemingen kan worden geminimaliseerd.

Waar ik u vanmiddag van wil overtuigen is dat er een prachtig onderzoeksgebied te verkennen valt, daar waar beide vakgebieden aan elkaar raken. Hoewel dit onderzoek zeer nuttig is, is dit gebied tot nu toe onderbelicht gebleven. Daarnaast zal ik laten zien dat het inzicht in de relatie tussen interne beheersing en accountantscontrole voornamelijk wordt vergroot door naar het beslissingsproces van individuen te kijken. Het is in beide vakgebieden belangrijk om te begrijpen waarom individuen handelen zoals ze handelen. In hoeverre heeft interne beheersing of controle effect op individuen die onderhevig zijn aan controle en hoe handelen accountants of controleurs bij het beoordelen van interne beheersingssystemen.

Oftewel: waar controle en controleur elkaar ontmoeten.

Ik zal allereerst beknopt de beide vakgebieden 'Control' en 'Auditing' aanduiden, alvorens ik het onderzoeksdomain bespreek en lijnen aan-geef voor verder onderzoek.

De vakgebieden 'Control' en 'Auditing'

Control - Interne beheersing

Control in brede zin behelst het vakgebied dat in Nederland achter-eenvolgens is aangeduid met 'administratieve organisatie', 'bestuurlijke informatievoorziening' en recentelijk 'interne beheersing'. Het vakgebied is er in principe op gericht om te zorgen voor kwalitatief hoogwaardige informatie ter besturing en beheersing van een organisatie. Door het opzetten van een systeem van procedures, richtlijnen, functiescheiding en controlemaatregelen kan worden bewerkstelligd dat relevante en betrouwbare informatie over de activiteiten van de organisatie beschikbaar komt waardoor optimale beslissingen kunnen worden genomen. In wezen is een systeem van interne beheersing nodig aangezien individuen opzettelijk of onopzettelijk fouten maken waardoor niet-relevante of - veelal schadelijker - niet-betrouwbare informatie wordt opgeleverd.

De meest gezaghebbende definitie van het vakgebied is afkomstig van het Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (kortweg COSO). Zij definieert 'internal control' als volgt (COSO, 1992):

Internal control is een proces dat geëffectueerd wordt door de leiding van een organisatie of andere medewerkers en dat er op is gericht een redelijke mate van zekerheid te verschaffen aangaande de volgende doelstellingen:

- *effectiviteit en doelmatigheid van de organisatieactiviteiten;*
- *betrouwbaarheid van de verslaggeving;*
- *naleving van wet en regelgeving.*

Uit deze definitie blijkt dat de leiding van de organisatie verantwoordelijk is voor het systeem van interne beheersing en dat individuen op alle niveaus in de organisatie (leiding - andere medewerkers) betrokken zijn bij het proces van interne beheersing. Daarnaast blijkt dat het proces van interne beheersing er op gericht is om kwalitatief hoogwaardige informatie op te leveren zodat de drie belangrijkste beheersingsdoelen bereikt kunnen worden: het efficiënt en doelmatig verrichten van de organisatieactiviteiten (waaronder het tegengaan van diefstal van activa), het betrouwbaar rapporteren over de financiële prestaties en het naleven van de voor de organisatie relevante wet en regelgeving.

Auditing - Accountantscontrole

De behoefte aan externe accountantscontrole is ontstaan als gevolg van de scheiding tussen leiding en eigendom. Hierdoor hebben externe ondernemingsparticipanten zoals aandeelhouders en banken een informatieachterstand ten opzichte van het management over het functioneren van de onderneming. Eén van de maatregelen die de externe ondernemingsparticipanten hiertegen kunnen nemen is het inhuren van een onafhankelijke deskundige, een accountant, die de verantwoordingen van het management controleert.

Accountantscontrole wordt dan ook als volgt gedefinieerd:

"Accountantscontrole is het proces waarbij een deskundig, onafhankelijk persoon bewijsmateriaal verzamelt en beoordeelt ten aanzien van de verantwoording van een organisatie en dit toetst aan daarvoor opgestelde criteria"

Controleren is dus het toetsen aan normen. Hiervoor dienen accountants bewijsmateriaal te evalueren en zodoende te beoordelen of - meestal - de jaarrekening voldoet aan de daaraan te stellen eisen, zoals bijvoorbeeld de regelgeving ten aanzien van financiële verslaggeving. Het beslissingsproces van accountants staat hierbij dus centraal. Een ander belangrijk aspect bij de accountantscontrole is dat accountants onafhankelijk dienen te zijn van de gecontroleerde. Alleen dan zullen accountants niet alleen het bewijsmateriaal adequaat evalueren, maar zullen zij daar ook onverwijld over rapporteren.

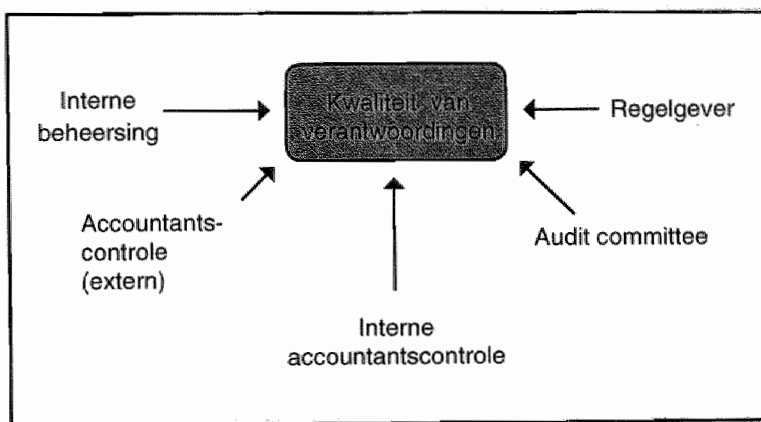
Het Raakvlak tussen Control en Auditing

Interne beheersing en accountantscontrole spelen beide een belangrijke rol bij het garanderen van de betrouwbaarheid van financiële verantwoordingen, zoals jaarrekeningen. Het management zorgt met behulp van een adequaat systeem van interne beheersing ervoor dat betrouwbare financiële verslaggeving mogelijk is. En de accountant stelt onder meer de betrouwbaarheid van die financiële verantwoording vast.

Naast de interne beheersing en de externe accountantscontrole zijn er nog andere mechanismen die bijdragen aan de betrouwbaarheid van financiële verantwoordingen, zoals de interne accountantscontrole, audit committees en toezicht door regelgevende instanties.

Ik heb deze weergegeven in figuur 1.

Figuur 1: Mechanismen die bijdragen aan de kwaliteit van verantwoordingen

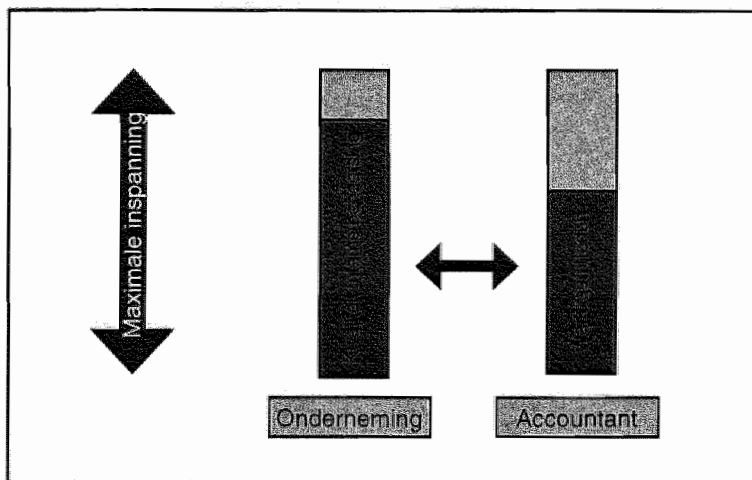


De interne accountantsdienst van een onderneming is verantwoordelijk voor de interne accountantscontrole. De controlewerkzaamheden die de interne accountantsdienst verricht zijn in wezen identiek aan die van de externe accountant. Het doel van de controle verschilt echter. Bij de externe accountantscontrole wordt ten behoeve van het maatschappelijk verkeer beoordeeld of de jaarrekening voldoet aan de daaraan te stellen eisen, terwijl de interne accountantscontrole er op is gericht om ten behoeve van de leiding van de organisatie onvolkomenheden te constateren voordat deze in de jaarrekening worden opgenomen. Een Audit Committee is een orgaan van de onderneming belast met het

toezicht op de financiële rapportage door de onderneming, de werking van het systeem van interne (risico)beheersing en het naleven van de relevante wet- en regelgeving. Het audit committee is eveneens het eerste aanspreekpunt van de externe accountant, wanneer deze onregelmatigheden constateert in de jaarrekening van de onderneming. Bij toezicht door regelgevers kan bijvoorbeeld worden gedacht aan regelgevende instanties die toezicht houden op het naleven door ondernemingen van de externe verslaggevingregels. Ik zal deze mechanismen hier niet verder bespreken en focussen op de interne beheersing en de accountantscontrole.

Ik heb in het begin van deze oratie aangegeven dat ik het onderzoeksgebied zal schetsen op het raakvlak van interne beheersing en accountantscontrole. Alvorens ik dat doe zal ik eerst de relatie tussen beide gebieden aangeven. Hiervoor hanteer ik het model dat is weergegeven in figuur 2.

Figuur 2: De relatie tussen het inspanningsniveau van onderneming en accountant met betrekking tot het systeem van interne beheersing - Een optimaal functionerend systeem van interne beheersing

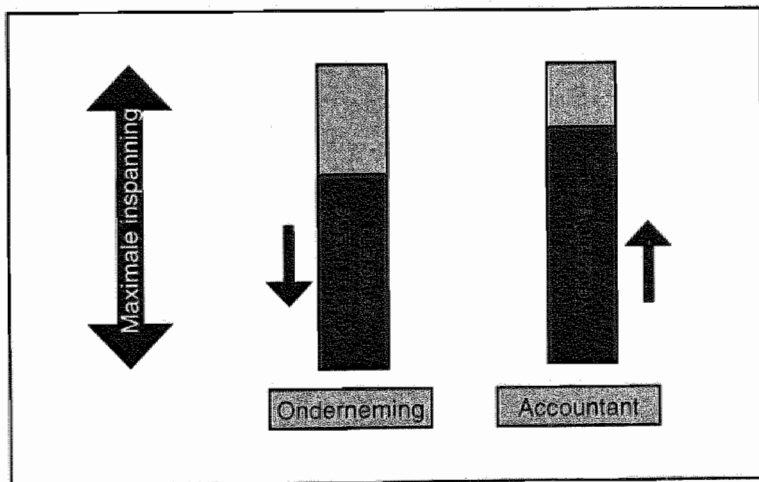


Zoals ik al aangaf streven zowel interne beheersing als accountantscontrole naar betrouwbare informatie. Maar beide mechanismen zijn ook zodanig aan elkaar gerelateerd dat ze belang hebben bij elkaanders inspanningen.

In figuur 2 is bij de onderneming de kwaliteit van het systeem van interne beheersing aangegeven. De onderneming levert een bijna maximale inspanning, waardoor we veronderstellen dat hier sprake is van een optimaal functionerend systeem van interne beheersing. Dit levert de onderneming betrouwbare informatie op, waardoor de activiteiten optimaal beheerst kunnen worden. De accountant heeft van de relatief grote inspanning van de onderneming voordeel aangezien hij bij zijn controle kan steunen op het systeem van interne beheersing. Immers, indien het systeem van interne beheersing adequaat is, is de kans op fouten kleiner en hoeft de accountant minder gegevens te controleren. Hierdoor kan de controle efficiënter worden uitgevoerd. In figuur 2 is dan ook te zien dat de accountant geen maximale inspanning hoeft te leveren om vast te stellen dat de jaarrekening van de onderneming een getrouw beeld geeft. Deze grotere efficiency zou de onderneming een lagere accountantsrekening kunnen opleveren. In zoverre reduceert het systeem van interne beheersing de agency kosten.

Aan de andere kant kan de onderneming ook minder inspanning leveren en dus een beheersingssysteem van mindere kwaliteit hanteren. Deze situatie is geschetst in figuur 3.

Figuur 3: De relatie tussen het inspanningsniveau van onderneming en accountant met betrekking tot het systeem van interne beheersing - Een voldoende functionerende systeem van interne beheersing



De onderneming levert een lagere inspanning, vergeleken met de inspanning in figuur 2, waardoor het systeem van interne beheersing minder betrouwbare gegevens oplevert en waardoor de activiteiten minder optimaal beheerst kunnen worden. De lagere inspanning die de onderneming levert is overigens nog steeds voldoende om het minimale vereiste niveau van interne beheersing te realiseren. Zoals in figuur 3 is aangegeven, zal de accountant in dit geval een grotere inspanning moeten leveren. Vanwege het minder adequate systeem van interne beheersing is er een grotere kans op fouten en moet de accountant meer gegevens controleren. De onderneming profiteert in dit geval van de grotere controle-inspanning van de accountant omdat de accountant bij de controle mogelijke gebreken zal constateren in de interne beheersing of de jaarrekening, waardoor de onderneming deze kan corrigeren. Daarnaast zal als gevolg van de intensievere accountantscontrole minder fraude worden gepleegd bij de onderneming, omdat er nu eenmaal een grotere pakkans is dan bij minder intensieve of helemaal geen accountantscontrole.

Dit model waarbij de relatie tussen het inspanningsniveau van onderneming en accountant met betrekking tot het systeem van interne beheersing wordt geschetst, wordt allengs actueler aangezien interne beheersing een prominente rol krijgt toegedicht in de nieuwe accountantswetgeving als gevolg van de boekhoudschandalen van een paar jaar geleden. Zo vereist bijvoorbeeld de Sarbanes-Oxley act in de Verenigde Staten dat beursgenoteerde ondernemingen dienen te rapporteren over de interne beheersing ten aanzien van de financiële rapportage en dat dit door de accountant moet worden gecertificeerd. Tevens laat een recente studie van Jensen en Payne (2003) zien dat het besproken model in de praktijk ook als zodanig wordt toegepast.

Ik zal nu op basis van het besproken model ingaan op de mogelijkheden voor onderzoek. Ik bespreek eerst de mogelijkheden voor onderzoek vanuit het perspectief van de onderneming die verantwoordelijk is voor het systeem van interne beheersing. Daarna bespreek ik de mogelijkheden voor onderzoek vanuit het perspectief van de accountant die zijn controle baseert op het systeem van interne beheersing. De mogelijkheden voor onderzoek betreffen in eerste instantie het beslissingsproces van individuen - waarbij zowel psychologische als economische inzichten kunnen worden gehanteerd. Daarnaast tracht ik per onderzoeksgebied steeds mogelijkheden voor - economisch gerelateerd - empirisch

onderzoek aan te geven. Hierbij hanteer ik als uitgangspunt dat het interne beheersingssysteem een betrouwbare financiële rapportage door de onderneming kan bewerkstelligen.

Onderzoek vanuit het perspectief van de interne beheersing (Control)

Bij het bespreken van dit onderzoeksgebied ga ik uit van de vijf componenten waaruit een systeem van interne beheersing volgens COSO (1992) dient te bestaan:

- (1) de controleomgeving;
- (2) risicobeoordeling;
- (3) beheersingsmaatregelen;
- (4) informatie en communicatie en
- (5) bewaking.

Deze vijf componenten zijn gerelateerd aan elkaar. De controleomgeving vormt de basis van het systeem van interne beheersing. Ingrediënten van de controleomgeving zoals de integriteit, zakelijke ethiek en stijl van leidinggeven van het management zijn immers van grote invloed op de houding en aandacht van het personeel voor interne beheersing. Gegeven een adequate controleomgeving dient het management de risico's die het behalen van de ondernemingsdoelstellingen in de weg staan op hun consequenties te beoordelen. Op basis van deze risicobeoordeling dienen vervolgens beheersingsmaatregelen zoals functiescheiding en directierichtlijnen geïmplementeerd te worden om de onderkende risico te mitigeren. De volgende stap betreft het informeren van personeel over de uit te voeren taken en hen daarbij van de voor de taak vereiste informatie te voorzien. Tevens dient regelmatige communicatie plaats te vinden over de activiteiten zodat duidelijk wordt hoe taken zijn verricht. Tenslotte dient als laatste stap in het proces van interne beheersing de kwaliteit van het interne beheersingssysteem bewaakt te worden door middel van regelmatige controle en evaluatie van het systeem van interne beheersing.

Deze componenten vormen een uitstekend uitgangspunt om het onderzoek vanuit het perspectief van interne beheersing in te delen.

1. De controleomgeving

De basis van het systeem van interne beheersing wordt gevormd door de controleomgeving. De kwaliteit van de controleomgeving voor wat betreft het garanderen van een adequate interne beheersing wordt primair bepaald door het gedrag van het management van een onder-

neming. Zo wordt gesteld dat de integriteit, zakelijke ethiek en stijl van leidinggeven van het management, en de wijze waarop prestatie-indicatoren worden geïmplementeerd, taken worden gedelegeerd en werknemers worden begeleid en ontwikkeld, van grote invloed zijn op de houding en aandacht van het personeel voor interne beheersing. Binnen de gedragswetenschappen is hier al veel onderzoek naar verricht, maar echter niet specifiek ten aanzien van interne beheersing. Zo zou de theorie van beredeneerd gedrag van Ajzen en Fishbein (1980) gebruikt kunnen worden om te onderzoeken wat de invloed van de controleomgeving is op het gedrag van werknemers ten aanzien van de verschillende componenten van interne beheersing. Deze theorie stelt namelijk dat al onze handelingen worden ingegeven door de afweging van de verwachte voor- en nadelen van die handelingen, waarbij eveneens de sociale invloed - in dit geval de controleomgeving - kan worden gemodelleerd. Zodoende kan worden geanalyseerd in hoeverre het samenspel van de verschillende onderdelen van de controleomgeving ertoe bijdragen dat in bepaalde ondernemingen (niet) wordt gefraudeerd en het systeem van interne beheersing (niet) wordt overruled.

Deze onderzoeksresultaten kunnen door middel van empirisch onderzoek worden bevestigd dan wel worden weerlegd. Immers, door de karakteristieken van de controleomgeving te relateren aan de gepubliceerde financiële gegevens van ondernemingen, kan onderzocht worden in hoeverre de kwaliteit van de controleomgeving van invloed is op de mate waarin ondernemingen winsten beïnvloeden.

2. Risicobeoordeling

Bij deze component van het systeem van interne beheersing dient het management de risico's te beoordelen die het behalen van de ondernemingsdoelstellingen in de weg staan. Dit onderdeel wordt *allengs belangrijker*, gegeven de recente publicatie van een raamwerk op het gebied van Enterprise Risk Management (COSO, 2004). Dit raamwerk - dat ongetwijfeld een leidraad zal worden op het gebied van risicobeoordeling - heeft betrekking op het optimaal managen van risico's bij het streven naar waardecreatie voor aandeelhouders. Het proces van risicobeoordeling wordt hierbij opgesplitst in 4 stappen: (1) het vaststellen van de ondernemingsdoelen conform de risicohouding van de onderneming, (2) het identificeren van risico's, (3) het inschatten van de kans op en gevolgen van risico's, en (4) de risicoaanpak, oftewel het vermijden, reduceren, delen of accepteren van risico's.

Op het gebied van risicobeoordeling heeft reeds onderzoek plaats-

gevonden, maar niet specifiek op het terrein van interne beheersing. En gegeven de inzichten uit de psychologie ligt hier een groot terrein voor onderzoek.

Volgens de theorie van het effect van eigenbelang, nemen individuen altijd beslissingen die onbewust gekleurd zijn door eigenbelang (Messick en Sentis, 1979; maar ook Bazerman e.a., 2002). Aangezien individuen niet in staat zijn om informatie objectief te verwerken, streven zij onbewust eigenbelang na. Dit onbewust nastreven van eigenbelang wordt versterkt door het feit dat individuen korte termijn risico's objectiever beoordelen dan lange termijn risico's. Ook kan worden verwacht dat individuen geneigd zijn te optimistisch te oordelen over hun eigen kunnen en kansen, vooral als hoge risico-inschattingen hoge beheersingskosten met zich meebrengen. Tenslotte zijn individuen geneigd om de externe consequenties van beslissingen te onderbelichten.

Zodoende zullen managers geneigd zijn de risico's ten aanzien van interne beheersing te laag in te schatten. Onderzoek in hoeverre beheersingsrisico's adequaat (en dus niet te laag) worden geschat is daardoor van belang. Daarnaast is onderzoek naar de wijze waarop risico's ten aanzien van interne beheersing worden geschat opportuun. Hierbij kan bijvoorbeeld worden onderzocht in hoeverre op basis van alternatieve theorieën over risicoschatting, zoals de Dempster-Shafer theorie met betrekking tot belief functions (zie bijvoorbeeld Shafer, 1976; Srivastava en Shafer, 1992), risico's betrouwbaarder kunnen worden geschat.

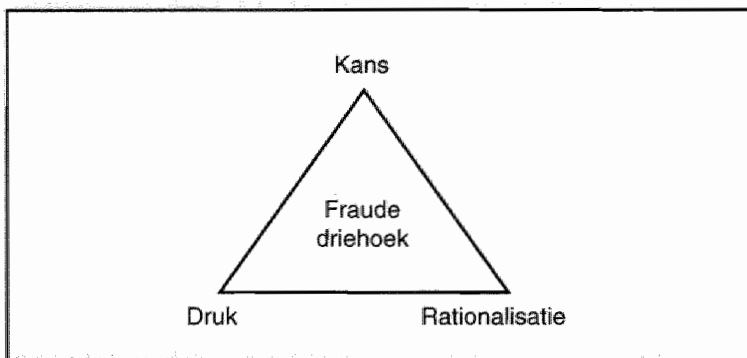
3. Beheersingsmaatregelen

Op basis van de bij onderdeel 2. geïdentificeerde risico's dienen vervolgens beheersingsmaatregelen te worden geïmplementeerd. Beheersingsmaatregelen zijn onder meer functiescheiding, directie-richtlijnen, procedures, cijferbeoordelingen en verbandcontroles. Hierbij is het juist van belang dat we meer inzicht krijgen in welke maatregelen nu worden nageleefd en welke niet. Daarvoor is de theorie van de fraudedriehoek een goed uitgangspunt. De fraudedriehoek is ontwikkeld door Cressey (1973). Naar aanleiding van zijn analyse van een groot aantal fraudezaken constateerde Cressey een patroon. Fraude bleek alleen plaats te vinden indien drie elementen gelijktijdig aanwezig waren:

- Ten eerste moet bij de fraudepleger de druk of behoefte bestaan om fraude te plegen (vaak is er sprake van financiële nood)
- Ten tweede moet de kans aanwezig zijn om ongemerkt fraude te plegen.

- Ten derde moet de fraudeur de fraude voor zichzelf kunnen rechtvaardigen ('de onderneming maakt toch al genoeg winst')
- Deze drie elementen zijn weergegeven in figuur 4.

Figuur 4: De fraudedriehoek



Deze drie elementen of voorwaarden voor het plegen van fraude zijn in latere studies steeds weer bevestigd (zie bijvoorbeeld Cressey en Sutherland, 1978) en eveneens door accountants waargenomen (Albrecht e.a., 1984).

De fraudedriehoek kan gebruik worden voor onderzoek naar fraude, waarbij de verschillende controlemaatregelen - of combinaties van maatregelen - de kans op fraude weerspiegelen. Door vervolgens de factoren druk en rationalisatie te operationaliseren, krijgen we meer inzicht in de waarde van interne beheersingsmaatregelen en in hun samenspel.

Deze onderzoeksresultaten kunnen vervolgens door middel van empirisch onderzoek worden bevestigd dan wel worden weerlegd. Ook hier kan, door de controlemaatregelen te relateren aan de gepubliceerde financiële gegevens van ondernemingen, onderzocht worden in hoeverre de verschillende controlemaatregelen of combinaties van maatregelen van invloed zijn op de mate waarin ondernemingen winsten beïnvloeden.

4. Informatie en communicatie

Na de voorgenomen implementatie van de beheersingsmaatregelen dient het personeel geïnformeerd te worden over de uit te voeren taken en dienen zij te worden voorzien van de voor de taak vereiste informatie. Tevens dient regelmatige interne communicatie plaats te vinden over de

verrichte activiteiten en externe communicatie met bijvoorbeeld regelgevers over de kwaliteit het systeem van interne beheersing.

Met betrekking tot het informeren van het personeel is onder meer onderzoek verricht ten aanzien van het adequaat documenteren van het systeem van interne beheersing (zie bijvoorbeeld Mock en Willingham, 1983; Boritz, 1985). Onderzoek naar de kwaliteit van de informatiever-schaffing en de invloed hiervan op de houding van de werknemers is echter nog niet verricht. Verwacht kan worden dat niet adequate infor-matieverschaffing zal leiden tot een negatieve houding en minder aan-dacht van het personeel voor interne beheersing en dus tot een lagere kwaliteit van beheersing.

Een andere bijdrage die onderzoek op dit gebied kan leveren zit in de communicatie naar management of aandeelhouders over de kwaliteit van de interne beheersing. Ten aanzien van het communiceren over het systeem van interne controle is onderzoek verricht naar de vrijwil-lige rapportage van ondernemingen over de kwaliteit van hun interne beheersingsstructuur. De resultaten geven aan dat ondernemingen die hun interne beheersingsstructuur beter op orde hebben daar ook eerder mee naar buiten treden (Hermanson, 2000). Tevens blijkt dat ondernemingen minder geneigd zijn om informatie over het systeem van interne beheersing te publiceren indien de criteria van rapportage onduidelijk zijn (Spira en Page, 2003).

Gezien de verplichting van beursgenoteerde ondernemingen om te rapporteren over de kwaliteit van de interne beheersing, zou toekomstig onderzoek zich kunnen concentreren op de inhoud van de 'in control statements', welke items informatief zijn en in hoeverre de rapportage effect heeft op de daadwerkelijke kwaliteit van interne beheersing en op andere belanghebbenden zoals leveranciers en werknemers. Eveneens kan de informatie uit de rapportage over de kwaliteit van het systeem van interne beheersing worden gerelateerd aan de mate waarin onder-nemingen hun winst beïnvloeden.

5. Bewaking

Het laatste onderdeel in het proces van interne beheersing is het bewaken van de kwaliteit van het interne beheersingssysteem. Onderzoek op dit gebied zou zich kunnen richten op de rol van de interne accountantsafdeling - een gebied waarop tot nu toe relatief weinig onderzoek is verricht (zie bijvoorbeeld Lowe e.a., 1999; James, 2003). Hierbij kan de effectiviteit van de interne accountantsafdeling worden geanalyseerd bij het verbeteren van de kwaliteit van de interne beheer-

sing, gegeven de incentives van de onderneming, de samenstelling van het management, de risicohouding van het management, de samenstelling van het audit committee, en de grootte en samenstelling van de interne accountantsafdeling. Daarnaast kan de mate waarin gebreken in de beheersingsstructuur worden gerapporteerd en verholpen, worden gerelateerd aan de kwaliteit van de winst van de onderneming.

Dit waren een aantal onderzoeksmogelijkheden vanuit het perspectief van interne beheersing. Hierbij geldt dus steeds dat het streven naar verbetering van het systeem van interne beheersing voor de accountant leidt tot een efficiëntere controle en voor de onderneming tot lagere agency kosten.

Onderzoek vanuit het perspectief van de accountantscontrole (Auditing)

Nu bespreek ik onderzoek naar het systeem van interne beheersing vanuit het perspectief van de accountantscontrole. Dit gebied heeft zich voornamelijk geconcentreerd op de vraag hoe accountants de kwaliteit van interne beheersingssystemen beoordelen en welke consequenties zij daaraan verbinden voor de accountantscontrole. Hoewel hier nog veel onderzoeksvragen te beantwoorden zijn, liggen de grootste mogelijkheden voor onderzoek echter op het terrein van de techniek van de controle.

Ik zal eerst het onderzoek bespreken naar *het beoordelingsproces van de accountant*. Daarna zal ik onderzoek schetsen dat vanuit de *techniek van de controle* een bijdrage levert aan de beoordeling van het systeem van interne beheersing.

Onderzoek naar het beoordelingsproces van accountants

Het onderzoek naar de beoordeling van het systeem van interne beheersing door accountants heeft voornamelijk betrekking op de analyse van het systeem in het kader van het plannen van de controle. Voor het plannen van de controlewerkzaamheden dienen accountants eerst een voorlopige inschatting te maken van de kwaliteit van de interne beheersing. Op basis daarvan beslissen zij vervolgens in hoeverre bij de controle gesteund wordt op het systeem.

Dit type onderzoek heeft zich geconcentreerd op vragen als welke informatie accountants gebruiken bij de beoordeling, aan welke beheersingsmaatregelen accountants veel gewicht toekennen en of de inschatting van de kwaliteit van het systeem correct vertaald wordt naar de

hoeveelheid geplande werkzaamheden. De resultaten laten zien dat accountants relatief veel consistentie vertonen bij het beoordelingen van de kwaliteit van het systeem (zie voor een overzicht Trotman en Wood, 1991), dat ervaren accountants betere inschattingen maken dan onervaren accountants (Frederick, 1991) en dat accountants conservatief zijn bij het vertalen van de kwaliteit van het systeem naar de hoeveelheid werkzaamheden (Hackenbrack en Knechel, 1997). Accountants durven over het algemeen niet in voldoende mate te steunen op het systeem van interne beheersing, waardoor ze in wezen te veel controleren. Wel blijken controleprogramma's die de accountant helpen bij het vertalen van het risico in werkzaamheden uitkomst te bieden.

De huidige ontwikkelingen om het vertrouwen in het accountantsberoep te herstellen, bieden op dit gebied uitstekende onderzoeksmogelijkheden. Toekomstig onderzoek zou zich kunnen richten op de invloed van regelgeving - zoals het verbod op consultancy en de verplichte rotatie van partners - op de kwaliteit van de beoordeling. Onderzoek kan zich ook richten op de controleattitude van accountants: moeten accountants uitgaan van de juistheid van het systeem, of van de onjuistheid, of moeten ze de beoordeling met een neutrale attitude aanvaarden. Nochtans is onduidelijk welke attitude het beste is bij het beoordelen van het systeem van interne beheersing. Immers, het te laag inschatten van de kwaliteit van het systeem van interne beheersing is inefficiënt en het te laag inschatten leidt tot een inadequate controle met alle consequenties van dien.

Onderzoek naar beoordeling vanuit de techniek van de controle

Zoals ik al aangaf denk ik dat onderzoek vanuit de techniek van de controle veel kan bijdragen aan het verbeteren van het inzicht in interne beheersing. Een onderwerp met veel potentieel is de invloed van 'continuous auditing' op de interne beheersing. Er is een ontwikkeling gaande dat ondernemingen steeds frequenter hun financiële resultaten rapporteren. Tegenwoordig zijn halfjaar en kwartaalcijfers heel gewoon. En de verwachting is dat die trend zich doorzet naar het continue rapporteren van resultaten. Maar van al die rapportages zullen accountants de betrouwbaarheid moeten toetsen en een accountantsverklaring moeten afgeven. Op ieder moment van de dag. En dus zullen accountants op continue basis moeten controleren: 'continuous auditing'.

Ik ben met collega Bollen een onderzoeksproject gestart op dit gebied. En in één van de studies kijken we naar de invloed van 'meer

frequente' accountantscontrole op de kans dat werknemers het systeem van interne beheersing trachten te omzeilen en frauderen. We verwachten immers dat frequentere controle de kans op detectie vergroot, waardoor frauduleus handelen vermindert. Overigens bedoel ik met frequenter niet *meer* controle, maar beter gespreid over het jaar in kleinere hoeveelheden, waardoor de totale hoeveelheid controle gelijk blijft. Hierdoor zal 'continuous auditing' mogelijk resulteren in minder fraude binnen ondernemingen, waardoor financiële gegevens bij voorbaat minder fouten bevatten en waardoor de accountantscontrole efficiënter kan worden uitgevoerd.

We onderzoeken hierbij hoe frequent individuen gecontroleerd moeten worden bij een bepaald niveau van fraude, willen ze geen fraude plegen. De fraudedriehoek wordt hierbij als uitgangspunt gehanteerd. De resultaten van een eerste experiment laten zien dat bij een hogere frequentie van directe controle de kans op fraude afneemt. Vervolgonderzoek betreft onder meer de optimale frequentie van controle, de invloed van groepsprocessen en de aard van de beheersingsmaatregelen die al dan niet worden overtreden bij een hogere frequentie van controle.

Samenspel van interne beheersing en accountantscontrole

Tenslotte wil ik nog kort ingaan op het samenspel van interne beheersing en accountantscontrole.

Ik heb hiervoor aangegeven welke mogelijkheden bedrijven hebben om hun systeem van interne beheersing te verbeteren en ik heb aangegeven welke mogelijkheden accountants hebben om hun beoordeling van het systeem te perfectioneren. Maar welke factoren spelen nu een rol bij het samenspel van beheersing en controle. Tot nu toe is slechts onderzoek verricht naar de invloed van aansprakelijkheid van accountants op dit samenspel (Pae en Yoo, 2001) en de inspanningen van accountants om fraude te detecteren bij verschillende niveaus van interne beheersing (Caplan, 1999).

Vele relevante onderzoeksvragen resteren echter. Ik noem er een aantal waarbij bij iedere vraag de incentives verschillen om inspanningen te leveren in dit samenspel.

- In hoeverre speelt de aanstellingsduur van de accountant een rol bij het samenspel van accountant en onderneming om te streven naar een optimale beheersingsstructuur?
- In hoeverre speelt het aanbieden of beter, het verbod op het aan-

bieden van adviesdiensten ten aanzien van het beheersingsstelsel hierin een rol?

- Wat is de invloed van het afgeven van 'in control statements' op het samenspel van accountant en onderneming?
- In hoeverre speelt de commerciële druk bij dit samenspel een rol?
- Welke kenmerken van accountants en van ondernemingen spelen een rol bij het samenspel van accountants en onderneming?
- En tenslotte, wat is de invloed van andere beheersingsmechanismen, zoals audit committees, op het streven naar een optimale beheersingsstructuur en wat is hun invloed op het samenspel van accountant en management.

Zoals u ziet is er veel onderzoek te verrichten.

Slot

Dames en heren, in deze rede heb ik getracht een beeld te schetsen van de vakgebieden Control en Auditing en vooral van hun samenhang. Ik hoop dat ik u ervan heb kunnen overtuigen dat nog vele onderzoeksvragen onbeantwoord zijn en dat deze naarmate interne beheersing alsnog belangrijker wordt steeds relevanter worden.

Ik hoop dat ik de boodschap heb kunnen overbrengen dat het bestuderen van het gedrag van accountants belangrijk is en dat daar nog veel onderzoek is te verrichten. Bij het verkennen van de onderzoeksmogelijkheden ben ik dan ook uitgegaan van theorieën over menselijk gedrag. Deze bieden namelijk zeer veel mogelijkheden om het inzicht in de relatie tussen controle en controleur verfijnen.

Dankwoord

En dan ben ik aanbeland bij het dankwoord.

Het college van bestuur van de Universiteit Maastricht wil ik graag danken voor hun vertrouwen mij te benoemen tot hoogleraar bedrijfs-economie.

Daarnaast een woord van dank aan mijn twee promotoren Willem Buijink en Steven Maijor. Willem, ongeveer 15 jaar geleden trad ik bij jou in dienst als assistent. En Steven, het is nu alweer 12 jaar geleden dat we bij het MARC samen aan projecten werkten. Ik dank jullie voor het feit dat jullie me in aanraking brachten met onderzoek. Vooral de eerste studie naar de structuur van de Belgische, Nederlandse en Duitse accountantsmarkt heeft veel indruk gemaakt. Zo veel zelfs, dat ik nu nog ieder kantoor uit die landen bij naam ken. We hebben ook naast het onderzoek memorabele momenten beleefd. Ik denk bijvoorbeeld aan

een autorit door Brussel na een vergadering bij de EU waarbij Willem als gids fungeerde en liet zien waar hij is opgegroeid. Of een bezoek aan Oxnard en Palm Springs met Steven en Luc. Die herinneringen blijven en neemt niemand af.

Ik wil op deze plaats ook Christophe Boone bedanken. Dat heeft een speciale reden, die ik nu niet zal noemen. Hij weet zelf wel waarom, maar omdat hij er nu niet is, zult u hierop vandaag geen antwoord krijgen.

Verder wil ik mijn collega's van de vakgroep Accounting en Information Management onder aanvoering van Eddy Vaassen bedanken. Ik zal niet iedereen apart noemen, maar jullie staan allemaal in de gedrukte versie van deze rede. - En aangezien dit de gedrukte versie is, in gangvolgorde vanuit de lift: Frank, Laury, Roel, Thomas, Erik, Frans, Mark, Gerard, Caren, Eddy, Boudewijn, Harold, Miriam, Tanja, Charlotte, Miranda, Sabine, Rogier, Ann, Dennis, Leon, Ruud, Yvonne, Rita, Alexander, Felix, Ling, Philip, Rick, Robbert-Paul, Mohamed, Johan, Hans, Jacques en iedereen die ik per ongeluk ben vergeten: bedankt! Jullie zijn een prachtige groep om mee samen te werken. De sfeer is goed en laten we dat maar zoveel mogelijk koesteren.

Ik bedank ook mijn ouders en familie die nu hier zijn en zo hebben meegeleefd. Dat heeft altijd heel goed gedaan en doet nog steeds goed.

En ten slotte Esther. Je hebt mijn hele carrière meegemaakt. Je hebt meegemaakt dat ik hier afstudeerde als bedrijfseconoom, mijn registeraccountantdiploma haalde, mijn proefschrift verdedigde en nu deze oratie. Indien we dat modelleren zou hoogstwaarschijnlijk blijken dat jouw aanwezigheid een significant positieve invloed heeft op mijn carrière. Maar dat zijn cijfers. Je werkelijke bijdrage is niet te meten, zelfs niet voor een accountant. En dat we nog maar heel veel samen mogen meemaken.

Dan gaat het goed.

Ik heb gezegd.

Literatuur

- Ajzen, I. & M. Fishbein (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Albrecht, W.S., M.B. Romney & K. Howe (1984). *Deterring fraud: The internal auditor's perspective*. Altamonte Springs, FL: Institute of Internal Auditors.
- Bazerman, M.H., G. Loewenstein & D. Moore (2002). Why good accountants do bad audits. *Harvard Business Review* (November), pp. 96-102.
- Boritz, E.F. (1985). The effect of information presentation structures on audit planning and review judgments. *Contemporary Accounting Research* 1, pp. 193-218.
- Caplan, D. (1999). Internal controls and the detection of management fraud. *Journal of Accounting Research* 37 (1), pp. 101-117.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (1992). *Internal control - Integrated framework*. Jersey City, NJ: American Institute of Certified Public Accountants.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2004). *Enterprise risk management framework*. Jersey City, NJ: American Institute of Certified Public Accountants.
- Cressey, D.R. (1973). *Other people's money: A study in the social psychology of embezzlement*. Montclair: Patterson Smith.
- Cressey, D.R. & E.H. Sutherland (1978). *Criminology*. New York: J.B. Lippincot Company.
- Frederick, D.M., 1991, Auditors' representation and retrieval of internal control knowledge, *The Accounting Review* 66 (2), pp. 240-268.
- Galbraith, J.K. (1990). *A tenured professor*. Boston: Houghton Mifflin.
- Hackenbrack, K. & W.R.Knechel (1997) Resource allocation decisions in audit engagements. *Contemporary Accounting Research* 14 (Fall), pp. 481-499.
- Hermanson, H.M. (2000). An analysis of the demand for reporting on internal control, *Accounting Horizons* 14 (3), pp. 325-341.
- James, K.L. (2003). The effects of internal audit structure on perceived financial statement fraud prevention. *Accounting Horizons* 17 (4), pp. 315-327.
- Jensen, K.L. & J.L. Payne (2003). Management trade-offs of internal control and external auditor expertise. *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 22 (2), pp. 99-119.
- Lowe, D.J., M.A. Geiger & K.J. Pany (1999). The effects of internal audit outsourcing on perceived external auditor independence. *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 18 (Supplement), pp. 7-26.
- Messick, D.M. & K.P. Sentis (1979). Fairness and preference. *Journal of Experimental Social Psychology* 15 (July), pp. 418-434.
- Mock, T. & Willingham, W. (1983). An improved method of documenting and evaluating a system of internal accounting controls. *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 2 (Spring), pp. 91-99.
- Pae, S. & S-W.Yoo (2001). Strategic interaction in auditing: An analysis of auditors' legal liability, internal control system quality, and audit effort. *The Accounting Review* 76 (3), pp. 333-356.
- Shafer, G. (1976). *A mathematical theory of evidence*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

- Spirà, L.F. & M. Page (2003). Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 16 (4), pp. 640-661.
- Srivastava, R.P. & G. Shafer (1992). Belief-function formulas for audit risk. *The Accounting Review* 67 (2), pp. 249-283.
- Trotman, K. & R. Wood (1991). A meta-analysis of studies on internal control judgments. *Journal of Accounting Research* 29, pp. 180-192.